



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RAFAEL COUTINHO MACHADO

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E  
DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO DE MILITARES  
DO 1º REGIMENTO DE CAVALARIA DE GUARDAS  
“DRAGÕES DA INDEPENDÊNCIA”**

Brasília – DF

2013

RAFAEL COUTINHO MACHADO

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E  
DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO DE MILITARES  
DO 1º REGIMENTO DE CAVALARIA DE GUARDAS  
“DRAGÕES DA INDEPENDÊNCIA”**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Francisco  
Antônio Coelho Júnior.

Brasília – DF

2013

Machado, Rafael Coutinho.

Análise da Relação entre Comprometimento e Desempenho Humano no Trabalho de Militares do 1º Regimento de Cavalaria de Guardas – “Dragões da Independência” / Rafael Coutinho Machado. – Brasília, 2013.

70 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, Departamento de Administração.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Desempenho Humano no Trabalho. 3. Políticas e Práticas de Recursos Humanos. 4. Gestão de Pessoas.

**RAFAEL COUTINHO MACHADO**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E  
DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO DE MILITARES  
DO 1º REGIMENTO DE CAVALARIA DE GUARDAS  
“DRAGÕES DA INDEPENDÊNCIA”**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Rafael Coutinho Machado**

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior  
Professor-Orientador

Prof.Dr. Antônio Isidro da Silva Filho  
Professor-Examinador

Msc, Ricardo A. Batista de Oliveira  
Examinador

Brasília, 27 de Fevereiro de 2013.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a minha família, fonte de inspiração, que me apoiaram bastante durante meu processo de formação, a minha namorada que me deu forças em momentos cruciais e aos amigos civis e militares que muito me ajudaram na consecução desta jornada de formação.

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela dádiva da vida e oportunidade de conquistar mais uma vitória tão almejada.

À minha família e namorada, pelo amor, pelas palavras de carinho, confiança e, principalmente, pelas orações mesmo que à distância.

Aos amigos da UFPB que estiveram comigo desde o meu ingresso à vida acadêmica, aos amigos que fiz na UnB durante minha vinda a Brasília até a entrega da monografia e aos que fiz no decorrer do caminho. Obrigada pela companhia e apoio incondicional.

Ao Coronel Fico, Coronel Jaguarê e Tenente Coronel Marques pelo apoio, atenção e orientações dispensados a minha pessoa durante seus comandos no “1º de Cavalaria”, aos amigos Oficiais e Praças que no decorrer dos anos labutei conhecimento e amadurecimento; junto a meus superiores, pares e subordinados, jamais me esquecendo do lema: “Uma vez Dragão, sempre Dragão”.

E não menos importante ao professor Francisco pela grande oportunidade a mim dada nessa jornada acadêmica, pelo voto de confiança, pela aprendizagem e pelo suporte despendido nos momentos de dificuldade. Aos demais professores que contribuíram na minha formação acadêmica.

Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas.

Antoine de Saint-Exupéry

## **RESUMO**

O presente estudo buscou verificar, empiricamente, as relações entre o comprometimento organizacional com o desempenho humano no trabalho de militares do 1º Regimento de Cavalaria de Guardas – “Dragões da Independência”. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, descritiva e correlacional. A coleta de dados efetivou-se por meio da aplicação do instrumento de Desempenho no Trabalho e da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO), os quais apresentam evidências de precisão. Realizou-se a pesquisa com uma amostra de 306 militares. A amostra é de grande maioria masculina, com tempo médio de serviço ativo na Organização. Os dados foram analisados e categorizados com o auxílio do SPSS 20.0.0. Foi verificada a existência de correlações positivas que oscilaram entre fracas e fortes nas variáveis investigadas. A síntese desta pesquisa buscou contribuir para a revisão da literatura dos dois importantes temas da área da psicologia do trabalho – comprometimento e desempenho no trabalho – e também como base para possíveis melhorias na gestão organizacional da Unidade Militar analisada. Sugere-se, para estudos futuros, que outras variáveis de nível de contexto, tipicamente de sua estrutura organizacional, sejam investigadas.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Desempenho Humano no Trabalho. Políticas e Práticas de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Os Fatores que Influenciam o Desempenho no Trabalho.....	26
Figura 2 - Valores Possíveis de $r$ e Interpretação da Correlação .....	53

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelos de Comprometimento Utilizados .....	20
Tabela 2 - Dados Sócio-demográficos dos Respondentes.....	36
Tabela 3 - Resultados Descritivos do Instrumento de Comprometimento Organizacional com Base nos Questionários de Avaliação .....	44
Tabela 4 - Resultados Descritivos do Instrumento de Desempenho Humano no Trabalho com Relação ao Questionário Aplicado .....	49
Tabela 5 - Resultados Descritivos dos Instrumentos de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho .....	52
Tabela 6 - Resultados Descritivos Referentes às Correlações dos Instrumentos de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho .....	54
Tabela 7 - Resultados Descritivos Referentes às Correlações das Dimensões de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho com os Dados dos Respondentes .....	56

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Definições de Comprometimento Organizacional.....	20
Quadro 2 – As três Componentes Mais Comuns do Comprometimento Organizacional .....	21
Quadro 3 – Fatores que Podem Afetar o Desempenho no Trabalho. ....	26
Quadro 4 – Escala de Base de Comprometimento Organizacional .....	38
Quadro 5 – Definição das Dimensões do Instrumento de Desempenho Humano no Trabalho.....	39

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

1º ESQD – Primeiro Esquadrão

1º RCG – 1º Regimento de Cavalaria de Guardas

2º ESQD – Segundo Esquadrão

C AP – Comando e Apoio

CAP – Capitão

CB – Cabo

CHDI – Centro Hípico Dragões da Independência

CRM – Cerimonial

EBACO – Escala de Base de Comprometimento Organizacional

EM – Estado Maior

EP – Efetivo Profissional

EV – Efetivo Variável

MAJ – Major

PEL – Pelotão

SD – Soldado

SEC CMDO – Seção de Comando

SGT – Sargento

TEN – Tenente

TEN CEL – Tenente Coronel

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	Formulação do Problema .....	15
1.2	Objetivo Geral .....	15
1.3	Objetivos Específicos .....	16
1.4	Hipóteses .....	16
1.5	Justificativa .....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1	Comprometimento Organizacional .....	18
2.1.1	Principais Conceitos e Discussões do Comprometimento Organizacional .....	18
2.1.2	Comprometimento Afetivo .....	21
2.1.3	Comprometimento Normativo .....	22
2.1.4	Comprometimento Instrumental .....	23
2.2	Desempenho Humano no Trabalho .....	24
2.2.1	Avaliação de Desempenho .....	27
2.2.2	Métodos de Avaliação de Desempenho .....	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	31
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa .....	31
3.2	Caracterização da Organização, Setor ou Área .....	32
3.2.1	Missão: .....	33
3.2.2	Visão de Futuro: .....	33
3.2.3	Princípios e Valores: .....	34
3.3	População e Amostra .....	35
3.4	Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa .....	37
3.5	Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados .....	40
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	41
4.1	Resultados Descritivos do Instrumento de Comprometimento Organizacional .....	41
4.2	Resultados Descritivos do Instrumento de Desempenho Humano no Trabalho .....	46
4.3	Análises dos Resultados Descritivos Referentes às Dimensões dos Instrumentos de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho .....	50
4.4	Análises das Correlações .....	52
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	58
5.1	Síntese dos principais resultados .....	58
5.2	Limitações e contribuições da pesquisa .....	59
5.2.1	Limitações da pesquisa .....	59

5.2.2	Contribuições da pesquisa .....	59
5.3	Recomendações para estudos futuros.....	60
REFERÊNCIAS.....		61
ANEXOS .....		65
Anexo A – Escala de Base de Comprometimento Organizacional (EBACO) .....		65
Anexo B – Instrumento de Desempenho no Trabalho.....		67
Anexo C – Organograma do 1º RCG .....		69
Anexo D – Estrutura Organizacional do 1º RCG .....		70

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão sendo mais cobradas a cada dia que passa; cobranças por melhores resultados, qualidade dos produtos e serviços prestados, inovação, valor agregado, atendimento excepcional, respeito aos prazos de entrega, dentre outros. Aperfeiçoamento é a palavra chave para as organizações suprirem as necessidades do mercado. Não se adequar a estas necessidades é estar à margem desse processo. A valorização do potencial humano se faz necessária visto que a carência de profissionais capacitados e comprometidos é muito grande.

O cenário atual das organizações vem sofrendo constantes mudanças que as obrigam a reformularem os planos de gerenciamento de pessoas. São cada vez mais cobradas na implantação de políticas e práticas de Recursos Humanos, voltadas à obtenção de participação, envolvimento e comprometimento de seus colaboradores frente às metas e objetivos organizacionais. O comprometer-se com a Organização envolve alguma atividade do indivíduo no sentido de identificar-se com ela e desejar manter-se como seu membro, a fim de satisfazer seus interesses e facilitar o alcance das missões organizacionais, (FLAUZINO, BORGES-ANDRADE, 2008). Segundo autor, quanto maior for o sentimento de 'vestir a camisa' da instituição, maior será o comprometimento do funcionário no cumprimento do dever, fomentando o crescimento e amadurecimento contínuo da relação funcionário-instituição.

Neste sentido, o trabalho humano tem merecido maior atenção de seus gestores, para melhor compreensão dos fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente organizacional. Um dos grandes temas da Psicologia Organizacional e do Trabalho que tem uma produção teórica e empírica relativamente consolidada refere-se a desempenho no trabalho, segundo Coelho Jr. (2009). Para o autor, esta variável é de suma importância para a Organização, de modo que a maximização da mesma garante sua sobrevivência no mercado.

De acordo com Marras (2000, p. 173):

Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o 'querer fazer', que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o 'saber fazer', isto é, a condição cognitiva e experimental que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Comprometimento e desempenho no trabalho são aspectos extremamente relevantes e que exercem efeito sobre os resultados esperados pelas organizações. Em qualquer entidade, seja pública ou privada, independentemente do segmento, estes dois fatores são capazes de interferir diretamente sobre a qualidade dos serviços prestados e, quando for o caso, dos produtos vendidos.

Tal análise pode também ser aplicada no cenário em que os servidores públicos estão inseridos, especialmente quando se fala de militares. Desse modo, no contexto da presente pesquisa discute-se adiante sobre comprometimento no trabalho bem como desempenho. Ainda sobre o assunto, podemos dizer que a competência dos funcionários é a condição essencial para competitividade e sobrevivência das organizações públicas e privadas.

## **1.1 Formulação do Problema**

Quais as relações entre comprometimento com o trabalho e desempenho humano no trabalho?

## **1.2 Objetivo Geral**

Identificar, empiricamente, as relações entre comprometimento com o trabalho e desempenho humano no trabalho.



### **1.3 Objetivos Específicos**

- Descrever o comprometimento com o trabalho de Militares lotados no 1º Regimento de Cavalaria de Guardas;
- Identificar a percepção de desempenho no trabalho de Militares lotados no 1º Regimento de Cavalaria de Guardas; e
- Testar os efeitos correlacionais entre comprometimento com o trabalho e desempenho humano no trabalho de Militares lotados no 1º Regimento de Cavalaria de Guardas.

### **1.4 Hipóteses**

- Militares com maior comprometimento afetivo com o trabalho terão melhor desempenho;
- Militares mais velhos terão maior comprometimento afetivo com o trabalho; e
- Militares que já tiveram experiência prévia na iniciativa privada terão maior comprometimento com o trabalho.

### **1.5 Justificativa**

Examinar o assunto em questão nas instituições públicas é importante não somente pela relevância teórica que ele fomenta, mas, principalmente, pelas razões práticas. Dado que são instituições voltadas para o bem comum e financiadas com recursos públicos, visando sempre beneficiar a população. Surgindo assim o interesse na identificação das condições que propiciam o comprometimento bem como o desempenho do funcionalismo público na implementação dos investimentos realizados nestas instituições, para que melhor deem retorno para a sociedade.

Assim, esse trabalho mostra-se oportuno, tendo em vista a atual conjuntura histórica em que o Exército Brasileiro se compromete em formar e educar os futuros cidadãos brasileiros, no que tange o patriotismo, dever, lealdade, probidade e coragem desses jovens em formação. Apesar da existência de muitas publicações sobre o assunto em questão, poucas são as abordagens da problemática do comprometimento e desempenho humano no Exército Brasileiro, foco motivador e relevante para este estudo, onde o tema desperta especial interesse por parte deste autor, membro de uma Organização Militar do Exército Brasileiro na Cidade de Brasília, que almeja e o faz contribuir para melhorias e mudanças no contexto das Forças Armadas.

Dessa forma, o próximo capítulo abordará a revisão de literatura das variáveis apresentadas anteriormente, para que se possa melhor entender o tema aqui proposto por esta pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão apresentados alguns dos principais conceitos, modelos e discussões em torno dos assuntos que serão analisados nesta pesquisa. Para a concepção deste referencial teórico foi dada prerrogativa aos artigos empíricos sobre comprometimento organizacional e desempenho humano no trabalho, com busca nos principais periódicos, os quais referenciam em seu corpo editorial artigos da área de Psicologia e Administração. Na busca foram utilizadas as palavras chave “Comprometimento Organizacional” e “Desempenho”, sendo priorizados os artigos e publicações num período de tempo entre 2000 e 2011.

O presente capítulo inicia-se conceituando o comprometimento organizacional, fazendo análise dos mais variados conceitos e discussões encontradas sobre o assunto durante este estudo. Dentro do tema comprometimento organizacional também serão apresentadas as três dimensões de comprometimento abordadas por Meyer e Allen: Afetiva, Normativa e Instrumental. Findando-se com os conceitos e discussões sobre o desempenho humano no trabalho.

### **2.1 Comprometimento Organizacional**

A consecução de objetivos, o alcance de metas e a competitividade de uma organização passam, necessariamente, pelo grau de comprometimento organizacional de seus membros trabalhadores (Siqueira 2001), com base no exposto, veremos a seguir alguns dos conceitos e discussões a respeito do tema.

#### **2.1.1 Principais Conceitos e Discussões do Comprometimento Organizacional**

Inseridas em um contexto social, político e econômico altamente versátil as organizações tiveram que adequar suas práticas e políticas para garantir sua

competitividade obtendo o ser humano como peça fundamental nesse processo. Estudos científicos que abrangem o comprometimento organizacional, nas últimas décadas, tem sido de grande valia para revelar o que o indivíduo tem feito em situações de trabalho, bem como o que os mesmos interpretam das atividades ocorridas na Organização. Segundo Meyer e Allen (1997), as pesquisas internacionais têm buscado expandir suas capacidades explicativas a respeito da natureza da ligação existente entre empregado e Organização.

O indivíduo comprometido pode ser considerado um fator decisivo para o sucesso de uma Organização. Quando se têm pessoas proativas, ou seja, capazes de pensar e agir habilmente no cumprimento de metas e objetivos organizacionais, pode-se dizer que há uma vantagem competitiva em relação ao mercado. Portanto, o comprometimento humano nas organizações pode ser um diferencial competitivo.

Segundo Dessler (1996, p. 5):

A vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias. Em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva.

Para Bastos (1997), comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação. De acordo com Senge (1998, p.246), o comprometimento pressupõe “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade”. Logo Mowday (1982) traduz comprometimento organizacional “como uma força relacionada com a identificação e envolvimento das pessoas com uma Organização específica”.

Diversas são as definições embasadas no comprometimento, logo entende-se que não há uma definição clara no que se refere ao comprometimento organizacional. Contudo, na esfera acadêmica, o termo comprometimento admite o sentido de adesão, envolvimento, identificação e apego aos diversos aspectos do ambiente de trabalho.

O século XX mostrou diversas pesquisas abordando o comprometimento como um construto multidimensional, de modo a entender os indivíduos e seus complexos vínculos com a Organização (MEDEIROS, ALBUQUERQUE, SIQUEIRA e MARQUES, 2003). Visando melhor compreensão do termo comprometimento Meyer

e Allen (1997a) *apud* Batista (2005) reuniram definições de diferentes autores, como observado no quadro a seguir:

<b>Baseada na Afetividade</b>
Uma ligação individual profunda de afetividade e emoção com o grupo (KANTER, 1968, P. 507).
Uma atitude ou uma orientação em direção à organização a qual vincula a identidade da pessoa à organização (SHELDON, 1971, p. 143).
O processo pelos quais as metas da organização e as individuais tornam-se crescentemente integradas ou congruentes (HALL, SCNEIDER e NYGREN, 1970, pp. 176-177).
Um partidário, com afetiva ligação com as metas e valores da organização (BUCHANAN, 1974, p. 533).
A força relativa da identificação individual e envolvimento com uma organização (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982, p.27).
<b>Baseada nos Custos</b>
Vantagem associada à permanência ou custos associados com a saída da organização (KANTER, 1968, P.504).
Um fenômeno estrutural que ocorre como resultado das interações indivíduo-organização, no que se refere às aplicações ou investimentos extras (HREBINIAK e ALUTTO, 1972, P. 556).
<b>Baseado na obrigação ou responsabilidade moral</b>
Condutas de comprometimento são socialmente aceitas quando se enquadram às formalidades e/ou expectativas normativas relevantes para o objeto do comprometimento (WIENER e GECHMAN, 1977, p. 48).
A totalidade de pressões normativas internalizadas de uma maneira que as ações individuais vêm de encontro às metas organizacionais (WIENER, 1982, P. 421).
O empregado comprometido considera moralmente correto permanecer na companhia, considerando a condição de status ou satisfação que a empresa lhe oferece (MARSH e MANNARI, 1977, p.59).

Quadro 1 – Definições de Comprometimento Organizacional

Fonte: Meyer e Allen (1997a) *apud* Batista (2005, p. 27).

Dentre inúmeros modelos de conceitualização do comprometimento apresentados no meio científico, o mais estudado no Brasil é o modelo apresentado por Meyer e Allen (1997), que define o comprometimento organizacional sob a concepção de três aspectos: afetivo, instrumental e normativo, segundo pesquisa realizada por Moraes, Godoi e Batista (2005) num intervalo de tempo de 1994 a 2003, conforme apresentado na tabela 1.

**Tabela 1 - Modelos de Comprometimento Utilizados**

Modelos de Comprometimento	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Total
<b>Meyer e Allen</b>	0	1	1	1	3	4	2	2	6	4	24
<b>Outros Autores</b>	2	3	1	3	3	4	2	1	2	1	22
<b>Total</b>	2	4	2	4	6	8	4	3	8	5	46

Fonte: Moraes, Godoi e Batista (2005).

A seguir, pretende-se definir o conceito das bases de comprometimento defendidas por Meyer e Allen, no qual terá como foco principal para este estudo o comprometimento afetivo.

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE ...	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente <b>emocionalmente</b> ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que <b>quer</b> permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da <b>obrigação</b> (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigação
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos <b>custos</b> associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que <b>tem necessidade</b> de permanecer.	Necessidade

Quadro 2 – As três Componentes Mais Comuns do Comprometimento Organizacional  
Fonte: Rego (2003).

### 2.1.2 Comprometimento Afetivo

Segundo Silva (2005) o enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afetivo, afirma ainda que os autores Mowday, Steers e Porter (1979) no início da década de 70 desenvolveram sobremaneira seus estudos a fim de compreender o enfoque afetivo.

Segundo Mowday, Steers e Porter (1979) existem três dimensões para definir o construto: “a) crença e aceitação dos valores e objetivos da Organização (lealdade); b) desejo de manter o vínculo com a Organização (permanência); e c) intenção de despendar esforços em prol da Organização”.

Segundo Mowday, Porter e Steers apud Bastos (1993, p. 54):

“Quando o comprometimento é assim definido, ele representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem estar da organização”.

Como o comprometimento afetivo refere-se ao vínculo emocional do trabalhador e está diretamente associado com a identificação e envolvimento com a Organização, é provável que trabalhadores comprometidos desejem manter seu vínculo com o objetivo de facilitar o alcance de seus objetivos dentro da Organização (SULIMAN & ILES, 2000).

Com base no exposto acima o comprometimento afetivo, segundo as publicações da área, nos leva a identificar como um sentimento do funcionário para com a Organização, sentimento este de “vestir a camisa da empresa”, buscando sempre melhorar procedimentos para melhor chegar aos objetivos e metas estipulados pelo empregador. A seguir, veremos alguns dos conceitos e discussões a respeito da base de Comprometimento Normativo, definida como uma forte tendência do indivíduo para guiar seus atos e valores culturais internalizados, sem às vezes se dar conta de quão pouco racionais certas ações são.

### 2.1.3 Comprometimento Normativo

Segundo Wiener (1982, p.421), a visão normativa do comprometimento visa o controle normativo por parte da Organização, conduzida por normas e regulamentos, proveniente da cultura da empresa, conceitua o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”.

No entendimento de Mowday (1998), o Comprometimento Normativo seria a percepção de obrigação moral por parte do funcionário em permanecer na empresa. Obrigação essa pautada nos valores socialmente aceitos e na cultura internalizada da Organização.

Já Siqueira e Gomide Jr. (2004) e Allen e Meyer (1990), corroboram com a ideia de que o Comprometimento Normativo deve-se ao convívio familiar e social, bem como o processo de socialização, quando na entrada da empresa, culminando com o sentimento de permanência por conveniência ou em função de benefícios recebidos,

vinculando o empregado com tendências morais a reciprocidade e obrigação. A seguir, alguns dos conceitos a respeito da base Instrumental serão discutidos, finalizando assim as três bases do Comprometimento Organizacional defendidas por Meyer e Allen.

#### 2.1.4 Comprometimento Instrumental

O enfoque instrumental do comprometimento organizacional é descrito por Becker (1960), como uma predisposição do indivíduo de se engajar em “linhas consistentes de atividades”, associado às trocas laterais, onde a permanência do indivíduo na Organização deve-se aos custos e benefícios agregados a uma possível saída da empresa.

Assim, a noção de linhas consistentes de atividades acarreta na escolha do indivíduo em qual ação deverá ser adotada, para que melhor satisfaça seus objetivos, ações essas vinculadas aos benefícios adquiridos e seus investimentos realizados pelo funcionário no trabalho ao longo do tempo.

Estudos relatam que o comprometimento instrumental está diretamente relacionado à intenção de permanência do indivíduo na empresa pelo fato de precisar dela para sustento. Está associado ao custo de deixar a empresa e no que isso poderia acarretar para o funcionário futuramente, onde atitudes e comportamentos são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas.

Para Meyer e Allen (1991, p. 61-89) o comprometimento instrumental está ligado a dois fatores antecedentes: a magnitude e/ou número de investimentos feitos pelo empregado na Organização, e à falta de alternativas de empregos no mercado de trabalho. Isso traz consequências para a Organização que; segundo os autores, o enfoque tem relacionamento negativo quanto à motivação, ao desempenho no trabalho e a intenção de sair da Organização. Ou seja, empregados que possuem alto grau de comprometimento instrumental tendem a apresentar menores índices de motivação e desempenho, sem estímulo para pedir demissão e apresentam níveis moderados de satisfação e envolvimento com o trabalho (MEDEIROS e SILVA, 2007).



Conforme exposto acima, existe uma grande variedade de estudos sobre o comprometimento organizacional e suas bases, que não se exaurem neste trabalho. Desse modo, no próximo capítulo pretende-se definir o conceito de desempenho humano no trabalho, construto este bastante interligado ao comprometimento individual no ambiente de trabalho.

## **2.2 Desempenho Humano no Trabalho**

Todo empregador deseja que seu colaborador tenha um bom desempenho no trabalho, uma vez que o desempenho reflete sobre os resultados. Quando o colaborador apresenta bom desempenho, as chances da Organização alcançar bons resultados tornam-se maiores.

Em revisão realizada por Sonnentag e Frese (2002), os autores verificaram que o desempenho vem sendo variável-chave na psicologia do trabalho e organizacional. Corroborando com esse construto, Coelho Jr. (2009) afirma que um dos grandes estudos em psicologia organizacional e do trabalho, cuja produção teórico-empírica é relativamente consolidada, refere-se ao desempenho no trabalho como sendo o empenho do indivíduo em relação a suas ações no cumprimento de objetivos e metas de trabalho. O autor ressalta ainda que não é todo e qualquer comportamento manifestado por este que se traduz em desempenho, mas somente aquele relacionado às suas tarefas e atribuições do cargo exercido. Afirma ainda que o ponto chave da definição de desempenho está ligado a dois aspectos: o comportamental, que diz respeito ao que é feito pelo indivíduo no seu trabalho diário (por exemplo: montar cavalos do pelotão, levar os cavalos para ferrageamento); e o de resultado, que se refere às consequências ou efeito do comportamento individual (por exemplo: quantos cavalos foram montados, quantos cavalos foram ferrados).

Para melhor entendimento das diferenças do objeto de estudo da psicologia e de outros campos do saber no que se refere o construto desempenho, Coelho Jr. (2009) relata que para a psicologia, tal objeto se refere à identificação de dimensões psicológicas de variáveis antecedentes ao desempenho, enquanto que para outros campos do saber essa referência se deve principalmente a resultados alcançados

pela Organização, sejam eles financeiro, de percentuais de participação de mercados, dentre outros.

As organizações cada vez mais precisam de um alto nível de desempenho de seus colaboradores. A disputa por melhores resultados, vantagens competitivas, maior eficiência e eficácia no cumprimento dos objetivos e metas organizacionais vêm sendo cada vez mais cobradas. Há necessidade de constante adaptação às exigências de um mercado cada vez mais disputado e desafiador. Além disso, o desempenho é pré-requisito fundamental no desenvolvimento da carreira individual e na inserção das pessoas no mercado de trabalho (SONNENTAG e FRESE, 2002).

As organizações visando à disputa de mercados exigem de seus colaboradores um melhor desempenho de suas atribuições, porém devem estar atentas a ajudá-los na consecução de suas tarefas bem como na possível iminência de situações problemas.

Segundo Otlvelre-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 43):

“...prática ainda bastante difundida constitui se atribuir o problema de desempenho à falta de habilidade ou motivação do trabalhador, indicando-se treinamentos para eliminar quaisquer tipos de discrepâncias. No entanto, treinamento nem sempre é a solução dos problemas, não é indicado, por exemplo, se o problema é ocasionado por fatores organizacionais”.

O desempenho no trabalho, portanto, retrata o modo pelo qual o colaborador age, podendo trazer resultados positivos ou negativos. Geralmente, os resultados positivos sugerem o comprometimento do colaborador com a Organização ao cumprir suas tarefas: no atendimento das metas estipuladas, no alcance dos resultados que se tornam visíveis à gestão, em sua busca por aperfeiçoamento e conhecimento, e até mesmo na simples demonstração de interesse pelas atividades sob sua responsabilidade.

Ao avaliar a perspectiva de resultados negativos, Otlvelre-Castro, Lima e Veiga (1996) entendem que alguns fatores em específico, podem afetar o desempenho no trabalho. Tais fatores dizem respeito às características organizacionais, ao ambiente de tarefas e às características do trabalhador, conforme descrito no quadro adiante.

<b>Características Organizacionais</b>	<b>Ambiente de Tarefas</b>	<b>Características do Colaborador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura e clima</li> <li>• Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento pessoal</li> <li>• Políticas e práticas de administração de pessoal</li> <li>• Imagem da Organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos</li> <li>• Qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho</li> <li>• Características e escopo do trabalho</li> <li>• Clareza de objetivos</li> <li>• Adequação de prazos</li> <li>• Qualidade de gerenciamento de desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades</li> <li>• Conhecimentos</li> <li>• Atitudes</li> <li>• História funcional</li> <li>• Idade</li> <li>• Sexo</li> <li>• Escolaridade</li> <li>• Motivações</li> <li>• Personalidade</li> </ul>

Quadro 3 – Fatores que Podem Afetar o Desempenho no Trabalho.

Fonte: Otlvelre-Castro, Lima e Veiga (1996).

A partir dessa premissa e na visão de Lessard, Kamanzi e Larochelle (2010) o desempenho no trabalho é o produto da satisfação que os colaboradores alcançam a partir da experiência cotidiana de sua carga de trabalho, das condições de trabalho e da qualidade das relações com os diferentes agentes, conforme demonstra a figura 1 adiante.

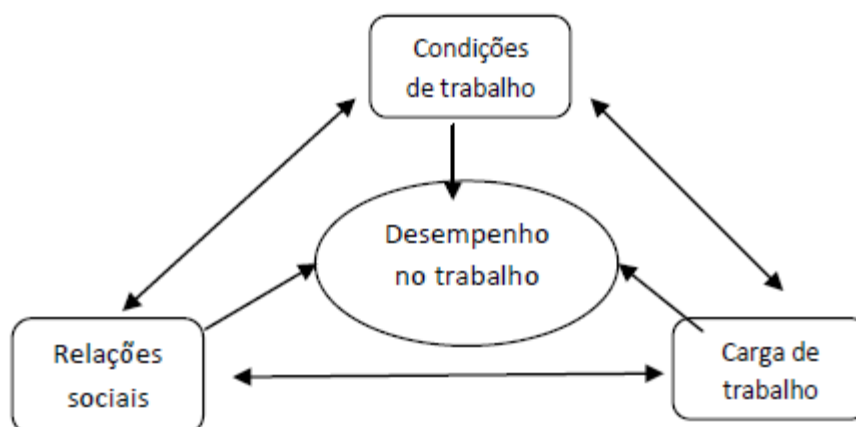


Figura 1 - Os Fatores que Influenciam o Desempenho no Trabalho.

Fonte: Lessard, Kamanzi e Larochelle (2010).

Sobre esse aspecto, Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011) refletem que na literatura o tema “desempenho no trabalho” suscita dúvidas, uma vez que os pesquisadores se

deparam com dificuldades ao investigarem as causas sistêmicas que podem afetar o desempenho no trabalho. Entretanto, para identificar o grau de desempenho do colaborador no trabalho, podem ser utilizados os variados métodos de avaliação de desempenho, conforme se discorre adiante.

### 2.2.1 Avaliação de Desempenho

De acordo com Lotta (2002, p.3), a avaliação de desempenho “é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na Organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos”. Para Franz (2007) “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. Nesse sentido, pode-se afirmar que a avaliação de desempenho pode ser utilizada como meio para identificar o grau de contribuição de cada colaborador que atenda os objetivos da Organização.

Desde a sua concepção, a avaliação de desempenho recebeu variadas denominações como: avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, entre outros (RIBAS, 2012).

Por suas características, a avaliação de desempenho pode ser também utilizada como mecanismo para identificar e solucionar problemas na supervisão e na gerência. Situações que envolvam diretamente a integração das pessoas às rotinas da Organização, a adequação do colaborador às suas funções, possíveis discordâncias ou ainda as necessidades de treinamento.

Segundo Pontes (1996, p. 26):

“A avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos corrigindo os rumos quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro da vida da organização, e sem a sua existência, o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido”.

Desse modo, a avaliação de desempenho está dividida em métodos tradicionais e métodos modernos, conforme se discute adiante.

### 2.2.2 Métodos de Avaliação de Desempenho

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho podem ser: Escala Gráfica; Lista de Verificação; Escolha Forçada; Frases Descritivas; Incidentes Críticos; Pesquisa de Campo; e Comparação aos Pares. Quanto aos métodos modernos, podem ser citados: 360° ou Circular; Avaliação Participativa por Objetivos; Avaliação de competência; Avaliação de competência e resultados; e Avaliação de Potencial (RIBAS, 2012).

De acordo com Pimentel (2005, p.29), “avaliação 360 graus é o método mais empregado pelas organizações em suas iniciativas de aprimorar o desempenho do seu corpo funcional”. No método 360 graus, a avaliação de desempenho é realizada de maneira circular, ou seja, envolvem-se todos os elementos que exercem qualquer influência com o colaborador avaliado. Nesse sentido, fazem parte deste modelo de avaliação, o gestor direto, os colegas de trabalho, os subordinados, tanto clientes internos como externos, e todos os indivíduos que mantêm algum tipo de relação e interação com o colaborador, numa abrangência de 360 graus. Uma das principais características do método 360 graus é o fato de que o colaborador avaliado recebe *feedbacks*, ou seja, retornos de todos os indivíduos envolvidos, que mantenha, ou já manteve, algum tipo de interação, também chamados de *stakeholders*.

Conforme expõe Pontes (1996), o método 360 graus vislumbra o desenvolvimento das competências, mediante informações obtidas dos *stakeholders*. Por esse motivo, pode-se dizer que este método sobressai aos antigos, onde somente o gestor direto realizava a avaliação de seus subordinados. Cabe ressaltar ainda que pelo método 360 graus os líderes são também avaliados, assim como os demais colaboradores.

Em suma, independente do método utilizado para avaliar o desempenho de seus colaboradores, as organizações procuram com esta ação, dentre diversos objetivos,

medir o nível de relacionamento, desenvolvimento e comprometimento de seus empregados. Por esse motivo, acredita-se que as organizações devam seguir a tendência, de avaliar periodicamente o desempenho de seus colaboradores, cientes da importância que estes representam para a obtenção de resultados.

A avaliação de desempenho, tendo respeitadas todas as suas etapas e critérios, pode beneficiar tanto empregado como empregador. Nesse sentido, a avaliação deve cumprir com as seguintes regras básicas:

“O processo de avaliação de desempenho não deve cobrir somente o desempenho atual das atividades, como também o alcance de metas e objetivos da organização. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação de desempenho. A avaliação deve enfatizar o colaborador no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais. A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado; ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o colaborador. A avaliação de desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do colaborador dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficiência e eficácia (PEDROTTI, 2012, p.6)”.

Segundo o entendimento do autor supramencionado, Pilati, Porto e Silvino (2009, p.7) argumentam que “a mensuração do desempenho é um aspecto central e suscita uma questão conceitual relevante sobre a relação desempenho e produtividade”. Para os referidos autores, o tipo de medida, objetiva ou subjetiva, utilizada para aferição do desempenho é o principal ponto a ser debatido. Uma vez que consideram medidas objetivas como sendo relativas ao resultado do trabalho propriamente dito, e medidas subjetivas como sendo aquelas que avaliam as dimensões latentes, auto ou heteroavaliadas, sobre fatores do desempenho ocupacional, como por exemplo, o comportamento do colaborador na execução de suas tarefas.

Com essa visão, Donato, Kubo, Pereira e Oliva (2011, p.2), afirmam que “a avaliação do desempenho tem sido um dos temas mais polêmicos e, também, o centro das atenções da teoria administrativa”. Discutem os autores que a avaliação individual do desempenho pode estimular comportamentos e habilidades desejáveis,

os quais contribuem para os resultados, apesar de ainda gerar dúvidas quanto à sua efetividade.

O que se pode observar é que mesmo diante dos diversos métodos à disposição das organizações para avaliar o desempenho de seus colaboradores, muitas destas tendem a criar métodos próprios. É com base neste esclarecimento que Brandão et.al. (2008, p.876) trazem a seguinte reflexão:

“As distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos. Num contexto de globalização e de busca por maximização de resultados, ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos são muito desejadas, mas dificilmente encontradas”.

Apesar deste contexto, estudos realizados por Kersten e Israel (2005, apud REIFSCHNEIDER, 2008) demonstram que as avaliações de desempenho trazem quatro benefícios principais: maior alinhamento entre metas pessoais e metas institucionais, melhora no processo de supervisão, incremento da comunicação entre supervisores e funcionários e uma maior abrangência do próprio processo de avaliação.

Não obstante, a avaliação de desempenho pode ser capaz de medir o comprometimento do colaborador no trabalho. É válido ressaltar que o comportamento pautado no comprometimento, segundo afirmam Donato et.al. (2011, p.8), resulta em qualidade no trabalho e compromisso com alcance de resultados favoráveis.

Dessa forma, o próximo Capítulo abordará o método e as técnicas da pesquisa, bem como especificará onde a pesquisa foi realizada, seu tipo, amostra, instrumentos e como foram coletados e analisados os dados dessa pesquisa.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo será apresentada a descrição da pesquisa que foi realizada, a caracterização da Organização, a população e a amostra estudada. Além disso, será feita a descrição dos instrumentos que foram utilizados na pesquisa e, por fim, os procedimentos de coleta e análise de dados.

Este estudo foi elaborado por meio de pesquisa quantitativa, descritiva, explicativa e exploratória com a finalidade de identificar, empiricamente, as percepções dos militares quanto ao seu comprometimento e desempenho no trabalho e, por fim, testar efeitos correlacionais entre percepções do comprometimento no trabalho sobre o desempenho humano no trabalho.

#### **3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa**

No intuito de verificar as possíveis relações entre o Comprometimento no Trabalho e Desempenho Humano no Trabalho de militares do 1º Regimento de Cavalaria de Guardas, foi adotada uma pesquisa de natureza empírica, com recorte transversal e aplicada, cuja coleta foi realizada em um único período. A pesquisa de natureza explicativa identifica os fatores que determinam e contribuem para a ocorrência da correlação entre as variáveis (GIL, 2002). A pesquisa exploratória tem como objetivo examinar um tema ou problema ainda pouco estudado, que apresenta muitas dúvidas, ou mesmo que ainda não tenha sido pesquisado (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006). Para Gil (1991), uma pesquisa de caráter exploratório visa proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito ou permitir a construção de novas hipóteses.

Quanto aos dados coletados, foi adotado o método quantitativo, pois procurou quantificar o grau de comprometimento e desempenho dos militares do 1º RCG. Para a pesquisa de cunho teórico-empírico, foram utilizadas fontes primárias extraídas por meio da Escala de Base de Comprometimento Organizacional, construída e validada por Medeiros (2003).



A escala é composta por perguntas fechadas em formato de escala de concordância do tipo *Likert* e do questionário de Desempenho Humano no Trabalho desenvolvido por Coelho Jr., Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010). Ao aplicar esses instrumentos buscou-se medir a relação existente entre as variáveis e extrair os resultados a partir da análise correlacional.

### **3.2 Caracterização da Organização, Setor ou Área**

A Organização objeto deste estudo é o 1º Regimento de Cavalaria de Guardas – “Dragões da Independência”, unidade de cavalaria mais tradicional do exército brasileiro. Sua história começa quando em 1808, a sede do governo português foi transferida de Lisboa para o Rio de Janeiro. Convencido, o Príncipe Regente D. João, de que não se podia ter um Exército forte sem uma potente Cavalaria, e que para bem guarnecer a sede do governo havia urgência de se ter uma tropa capaz de perseguir e destruir o inimigo, no caso de um desembarque, resolveu criar, em 13 de maio de 1808, um corpo de cavalaria a quem deu a denominação de 1º Regimento de Cavalaria do Exército.

Atualmente o Regimento é a unidade responsável pelo cerimonial militar da Presidência da República no que tange as diversas atividades de recepção de Chefes de Estado, Escoltas de Honra Hipomóveis, Alas Dragão, Defesa dos Palácios Presidenciais e Vice-presidenciais, dentre outras. Unidade revestida de uma importância ímpar para o enriquecimento das atividades cívico-militares da Guarnição de Brasília, capital do país. Organização militar dotada de aproximadamente quatrocentos cavalos e mais de mil militares, possuindo em sua estrutura física cinco esquadrões com missões distintas:

- 1º Esquadrão de Dragões: subunidade responsável pelas Operações de GLO (Garantia da Lei e da Ordem) a cavalo, dentre outros;
- 2º Esquadrão de Dragões: subunidade responsável pelo cerimonial a cavalo, ou seja, escoltas hipomóveis, desfiles cívico-militares, dentre outros;

- Esquadrão de Cerimonial: subunidade responsável pelo cerimonial a pé e guarda dos palácios, ou seja, missões de ala dragão, recepção de chefes de estado, entrega de condecorações e comendas, dentre outros;
- Esquadrão de Comando e Apoio: subunidade responsável pela parte logística do Regimento. Apoia no que for preciso as demais subunidades em termos de viaturas, barracas, aprovisionamento (alimentação), saúde, etc;
- Centro Hípico Dragões da Independência (CHDI): subunidade responsável pelas atividades desportivas relacionadas ao “nobre amigo”, o cavalo. Juntamente com a Comissão de Desportos do Exército (CDE) e a Federação Hípica de Brasília promovem competições militares e civis, estreitando os laços entre os militares de Brasília e a população;
- Banda de Música (Fanfarra): subunidade responsável por tocar os hinos e canções do Exército Brasileiro, bem como músicas nas solenidades internas e externas ao quartel.

### 3.2.1 Missão:

- Promover a guarda das instalações presidenciais;
- Executar o cerimonial militar da Presidência da República;
- Realizar operações de garantia da lei e da ordem (Op GLO) a cavalo;
- Participar de operações internacionais e de ações subsidiárias;
- Contribuir para a formação do cidadão brasileiro;
- Manter as tradições equestres da Força Terrestre.

### 3.2.2 Visão de Futuro:

Ser um Regimento de Cavalaria de Guarda com pessoal altamente qualificado, motivado e coeso; tornar-se referência nacional no cerimonial militar a pé e a cavalo,

no serviço de guarda, na realização de operações GLO a cavalo, na realização de operações internacionais e de ações subsidiárias, na contribuição para a formação do cidadão brasileiro; e na manutenção das tradições equestres da Força Terrestre.

### 3.2.3 Princípios e Valores:

- **Patriotismo:** amar a Pátria, sua história, símbolos e tradições, sublimando a determinação de defender seus interesses com o sacrifício da própria vida.

- **Satisfação pessoal:** proporcionar serviços que atendam às expectativas das pessoas, das instituições e da sociedade, em especial aos integrantes do Regimento.

- **Motivação constante:** buscar valorizar as modestas virtudes como exemplo a ser seguido por toda a Organização.

- **Coragem:** colocar o coração à frente de todas as ações, como exemplo a ser seguido por toda a Organização.

- **Lealdade:** a verdade, a sinceridade, a responsabilidade e a sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos.

- **Liderança:** capacidade de conduzir os subordinados pelo exemplo, em todos os níveis de comando.

- **Camaradagem:** estreitar os relacionamentos interpessoais, legado da “Alma Cavalariana”.

- **Sentimento do dever:** cumprir a legislação e a regulamentação a que estiver submetido, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação além do dever.

- **Probidade:** pautar a vida como soldado e cidadão, pelo caráter íntegro, pela honradez e pela honestidade.

- **Eficiência:** executar o trabalho com o máximo de qualidade ao menor custo.

- **Disciplina:** seguir o lema: “Dragão, cumpre o teu dever, aconteça o que acontecer”, alinhado às diretrizes emanadas por superiores.

- **Excelência:** cultuando a difusão e o aproveitamento da informação, como ferramenta essencial de aperfeiçoamento, focar a melhoria contínua dos serviços realizados e o exercício constante da liderança em todos os escalões do Regimento.

### 3.3 População e Amostra

O objeto desse estudo teve a predominância da abordagem quantitativa, em que foi utilizada a metodologia proposta por Barbetta (2005). Considerando que a população seja de aproximadamente 1400 militares, a amostra mínima necessária para generalização dos resultados, com 95% de margem de confiança, é de 302 militares; com tais condições, a amostra obtida neste Estudo foi de 306 militares (21,86% da população) do 1º RCG.

Os instrumentos foram respondidos por militares de carreira e temporários; de nível médio, superior, superior com especialização, mestrado e/ou doutorado. Também foram identificados o gênero, idade dos militares, natureza do cargo, tempo de serviço na Organização e subunidade onde estão lotados. Como o objetivo da pesquisa é correlacionar o comprometimento e desempenho humano no trabalho, os resultados obtidos na amostra foram generalizados para a população.

Na Tabela 2, observa-se quanto à distribuição por gênero, que 98,4% dos indivíduos são do sexo masculino e 1,6% são do sexo feminino. Quanto à faixa etária dos militares, a grande maioria concentra-se entre os 18 e 24 anos, totalizando 74,8% da amostra. Em relação ao tempo de serviço dos militares, a grande maioria (57,2%) da amostra, tem entre 1 a 5 anos de serviço, e os militares participantes com até 1 ano de serviço representam a segunda maior parte da amostra, com 23,9%. Quanto ao grau de escolaridade, a grande maioria (75,2%) dos militares possui ensino médio e 15% possui graduação. Em relação ao cargo ocupado, a grande maioria da amostra (50%) são soldados do efetivo profissional (militar temporário com renovação anual) e a segunda maior parte da amostra, com 21,2%, são soldados do efetivo variável (serviço obrigatório). No que tange a distribuição dos militares da amostra, no total foram sete esquadrões. A Tabela 2, apresentada a seguir, sintetiza as informações apresentadas.

**Tabela 2 - Dados Sóciodemográficos dos Respondentes**

<b>Dados gerais dos participantes da pesquisa</b>		
	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Gênero</b>		
Masculino	301	98,4
Feminino	5	1,6
<b>Faixa Etária</b>		
18 a 24 anos	229	74,8
25 a 30 anos	51	16,7
31 a 40 anos	16	5,2
Acima de 41 anos	6	2
Missing	1,3	1,3
<b>Tempo de Serviço</b>		
Até 1 ano de serviço	73	23,9
Entre 1 e 5 anos de serviço	175	57,2
Entre 6 e 10 anos de serviço	38	12,4
Entre 11 e 15 anos de serviço	4	1,3
Entre 16 e 20 anos de serviço	3	1
Acima de 21 anos de serviço	4	1,3
Missing	9	2,9
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental	15	4,9
Ensino Médio	230	75,2
Graduação	46	15
Especialização	9	2,9
Mestrado	3	1
Missing	3	1
<b>Cargo</b>		
Soldado EV	65	21,2
Soldado EP	153	50
Cabo	43	14,1
Sargento	36	11,8
Tenente	3	1
Capitão	3	1
Major	2	0,7
Tenente Coronel	1	0,3
<b>Coordenação</b>		
EM	6	2
1º Esqd	66	21,6
2º Esqd	32	10,5
Crm	80	26,1
C Ap	82	26,8
CHDI	25	8,2
Banda	15	4,9

Fonte: Autor 2013.

Assim, podemos generalizar os resultados da amostra obtida neste Estudo, uma vez que, para isso, obteve-se o retorno correspondente a 21,86% da população (306 militares) nos distintos esquadrões que compõem o 1º RCG, ressaltando que a margem de 95% de significância proposta por Barbeta (2005) foi criteriosamente observada.

### **3.4 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa**

Os instrumentos utilizados para a construção do estudo foram: a Escala de Base de Comprometimento Organizacional (EBACO), validada por Menezes (2003), e o instrumento de Desempenho Humano no Trabalho, validado por Coelho Jr., Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010).

A EBACO foi criada e validada por Medeiros (2003), é uma medida multidimensional com 28 itens divididos em sete fatores com quatro itens cada, eles são: afetiva com *alpha* de 0,84; obrigação em permanecer com *alpha* de 0,87; obrigação pelo desempenho com *alpha* de 0,77; afiliativa com *alpha* de 0,80; falta de recompensas e oportunidades com *alpha* de 0,59; linha consistente de atividade com *alpha* de 0,65; e escassez de alternativas com *alpha* de 0,73. O quadro 4, apresentado a seguir, sintetiza as informações referentes à escala supracitada e o (anexo A) demonstra a escala como foi apresentada aos participantes.

Denominações das Bases do Comprometimento	Definições	Itens	Índices de Precisão
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	1, 2, 3, 4	0,84
Obrigação em permanecer	Crença de que tem uma obriga�o em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obriga�o moral com as pessoas da organiza�o.	5, 6, 7, 8	0,87
Obriga�o pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organiza�o e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.	9, 10, 11, 12	0,77
Afiliativa	Crença que � reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organiza�o.	13, 14, 15, 16	0,80
Falta de recompensas e oportunidades	Crença de que o esforço extra em benefício da organiza�o deve ser recompensado e de que a organiza�o deve lhe dar mais oportunidade.	17, 18, 19, 20	0,59
Linha consistente de atividades	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organiza�o com o objetivo de se manter na organiza�o	21, 22, 23, 24	0,65
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organiza�o	25, 26, 27, 28	0,73

Quadro 4 – Escala de Base de Comprometimento Organizacional

Fonte: Siqueira, 2008, p.63

O segundo instrumento utilizado (anexo B) trata-se do desempenho humano no trabalho, cuja valida o se deu por Coelho Jr., Borges-Andrade, Seidl, e Pereira (2010). O instrumento cont m 27 itens divididos em quatro fatores, sendo o primeiro fator responsável pela Regula o do Desempenho (1 a 12) - mensura a a o do indivíduo no trabalho, ou seja, o quanto o mesmo percebe que seu trabalho contribui para a Organiza o no atingimento de seus objetivos e metas; o segundo fator é o Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa (13 a 15) - mensura   percep o do

indivíduo quanto ao esforço despendido e o quanto ele se aprimora na busca por melhores resultados no seu trabalho. O terceiro fator é o de Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho (16 a 19) - mensura os aspectos que envolvem o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações, se adequando aos objetivos e estratégias organizacionais. O quarto e último fator é o Autogerenciamento de Desempenho (20 a 27) - mensura a eficiência do desempenho, com pontualidade na capacidade de administração da execução de seu trabalho. O quadro a seguir, sintetiza as informações referentes ao instrumento de Desempenho Humano no Trabalho.

<b>Desempenho Humano no Trabalho</b>		
<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>
Regulação do Desempenho	Avalia a adequação à ação pelo indivíduo, bem como o quanto o mesmo percebe que seu trabalho contribui para o atingimento da missão e estratégia da Organização em estudo (centralidade do trabalho).	1 ao 12
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	Refere-se à percepção do respondente sobre o quanto o mesmo se esforça e se ajusta para buscar o atingimento de seus resultados de trabalho.	13 ao 15
Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho	Trata de dimensões ou facetas que envolvem o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações contando, inclusive, com o ajustamento dos objetivos e estratégias organizacionais mais sistêmicas.	16 ao 19
Autogerenciamento de Desempenho	Versa sobre a eficiência do desempenho, mais especificamente, da capacidade de administrar a execução de seu trabalho.	20 ao 27

Quadro 5 – Definição das Dimensões do Instrumento de Desempenho Humano no Trabalho

Fonte: Coelho Jr., Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010).

As escalas dos dois questionários são do tipo *Likert*, composta por 10 pontos que variam entre 1 = discordo totalmente a 10 = concordo totalmente. A explicação do



preenchimento dos questionários está no cabeçalho de cada Instrumento, podendo ser visualizado nos anexos “A” e “B”.

### **3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados**

Para a obtenção dos insumos para a respectiva pesquisa, a coleta de dados se deu de forma presencial, por meio da entrega dos questionários para os militares respondentes, com prazo de entrega de 5 dias, seguindo ordem aleatória dos esquadrões da Organização. A coleta foi realizada entre o período de 24 de dezembro de 2012 a 18 de janeiro de 2013. Visando alcançar maior diversidade nos quesitos elencados no questionário sócio demográfico e maior quantidade de amostras, a distribuição deste pesquisador aos respondentes foi aleatória.

Foram realizadas análises estatísticas das medidas de tendência central (média), bem como de amplitude (desvio padrão). Não foi efetuada transformação das variáveis, para torná-las lineares ou normais. Optou-se pela análise correlacional de Spearman ( $r$ ), recomendada para análise de dados não paramétricos. Assim foi possível a testagem correlacional. Sendo utilizado o programa StatisticalPackage for Social Sciences (SPSS) versão 20.0.0 e o Excel versão Windows 2010.

Dessa forma, o Capítulo a seguir mencionará os resultados e discussões referentes à análise e coleta de dados, bem como especificar as correlações encontradas nas variáveis em estudo identificando, também, as médias e desvios padrão de cada instrumento aplicado.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo está dividido em quatro sessões, elas são: Resultados descritivos do instrumento de Comprometimento Organizacional, Resultados descritivos do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho, Análises dos Resultados descritivos referente as dimensões do instrumento de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho e por fim, as Análises das correlações existentes entre os respectivos instrumentos, juntamente com os dados dos participantes da pesquisa.

### 4.1 Resultados Descritivos do Instrumento de Comprometimento Organizacional

Na tabela a seguir serão apresentados os resultados descritivos do instrumento de comprometimento organizacional. Os dados nela contidos foram tratados de forma segregada (por dimensão), sobre a percepção dos militares quanto às bases: Afetiva, Obrigação em Permanecer, Obrigação pelo Desempenho, Afiliativa, Falta de Recompensas e Oportunidades, Linha Consistente de Atividades, e Escassez de Alternativas. Os resultados que estão contidos na tabela expressam a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação do respectivo instrumento de uma escala *likert* que varia de 1 a 10, sendo 1 - discordo totalmente e 10 - concordo totalmente.

É importante destacar que quanto maior for a média obtida em cada item, maior é a percepção do respondente sobre a variável analisada, ou seja, maior concordância do participante em relação a variável apresentada e quanto maior for o coeficiente de variação, mais heterogênea será a amostra quanto aos parâmetros avaliados.

Conforme se observa na tabela 3, as médias de resposta deste instrumento variam de (5,21 a 8,14). A menor média observada (5,21) corresponde ao item relacionado à obrigação em permanecer na Organização, que segundo Mowday (1998), é a percepção de obrigação moral por parte do funcionário em permanecer na empresa, característica do Comprometimento Normativo. Logo, infere-se que essa baixa

média obtida pode ser devido à maioria dos respondentes serem militares contratados temporariamente, cujo tempo máximo de serviço na Organização é de oito anos, havendo ou não, renovação anual de contrato, por meio do poder discricionário do comandante do Regimento.

Já a maior média obtida (8,14), corresponde ao item relacionado à obrigação pelo desempenho, no que tange ao cumprimento de tarefas. Medeiros (2003) afirma que o sentimento de obrigação pelo desempenho reflete na obrigação de conseguir/atingir os melhores resultados em prol dos objetivos organizacionais. Entende-se que essa alta média obtida se deve à característica do trabalho, ou seja, ao fato de que os militares respeitam a hierarquia e disciplina como pilares da Força Terrestre. Isto interfere diretamente no cumprimento de metas e objetivos, dentro de prazos estabelecidos por superiores hierárquicos, podendo o militar ser penalizado ou não, à luz do regulamento disciplinar, pelo não cumprimento do dever. Assim, compreende-se o fato de que o menor coeficiente de variação do instrumento tenha sido desse item do questionário, obtendo 0,30, fruto do conhecimento dos respondentes do significado de cumprimento de metas e objetivos perante sua Organização.

Na primeira dimensão, a Afetiva, a maior média encontrada foi de 6,48 e a menor 6,22, retratando a percepção do respondente do quanto seus valores pessoais se tornaram parecidos com os da Organização após seu ingresso na mesma, e o quanto ele se identifica com a filosofia da Organização. Segundo Medeiros (2003) este fator contempla indicadores que denotam claramente a internalização de valores e objetivos da Organização. Denotando com isso que os militares ao entrarem para vida militar, tendem a espelhar-se ao que lhe é mostrado e ensinado durante sua passagem pela Organização. Obtiveram respectivamente 0,45 e 0,50 de coeficiente de variação, mostrando com isso que existe uma maior heterogeneidade em relação aos valores pessoais com os da Organização e heterogeneidade quanto à identificação com a filosofia da Organização.

Na segunda dimensão, de Obrigação em Permanecer, a maior média encontrada foi 6,03, o que diz respeito a não deixar a Organização por existir uma obrigação moral com as pessoas. O vínculo de amizade e camaradagem pode ter sido o possível norteador desse resultado, fazendo com que obtivesse o menor desvio padrão da referida dimensão (3,26). A menor média foi de 5,21, do item que relata o sentimento

de culpa do militar para com a possibilidade de deixar a Organização de imediato, demonstrando dessa forma que a maioria dos respondentes não se sentiriam culpados em deixar o Exército; se tornando assim o item com maior desvio padrão da dimensão, obtendo o valor de 3,48.

Na terceira dimensão, de Obrigação pelo Desempenho, a maior média alcançada foi 8,14, no que diz respeito à obrigação que o militar possui de sempre cumprir com suas tarefas, situação essa da natureza da profissão, obtendo com isso também o menor desvio padrão (2,46), enquanto que a menor média foi de 7,63, não deixando de ser uma média alta, vez que se trata do dever do militar em buscar atingir os objetivos da Organização, obtendo maior desvio padrão com 2,68. Através dos dados analisados nesta dimensão, pode-se dizer que existe um alto Comprometimento Normativo na Organização estudada, devendo-se ao fato dessa base condizer com as normas e regulamentos, pontos chave no militarismo.

Na quarta dimensão, a Afiliativa, a maior média foi 7,31, se deu por meio da percepção do respondente em relação aos colegas de trabalho o considerarem como membro da equipe, ou seja, o sentimento de ser reconhecido entre os colegas pelo trabalho em equipe desempenhado na Organização (sentimento de fazer parte); já a menor média (6,52) refere-se ao reconhecimento como membro da equipe em nível organizacional, supõe-se que seja devido ao tamanho da Organização e quantidade de pessoas que lá trabalham, dificultando o reconhecimento de uma grande maioria dos serviços prestados do respondente, fazendo com que a média tivesse sido a menor da dimensão, com isso obtendo o maior desvio padrão (3,12).

Na quinta dimensão, da Falta de Recompensas e Oportunidades, que faz alusão ao fator Instrumental, denotando para Medeiros (2003), um desequilíbrio na relação entre recompensas e contribuições, a maior média foi 6,55, com relação à percepção do respondente em ter se esforçado em prol da Organização, criando assim um forte envolvimento, o que mantém sua ligação com a Organização, afastando assim a hipótese de trabalhar em outro lugar; com isso obteve menor desvio padrão (2,91), enquanto que a menor média obtida foi 5,67, no que tange a ser recompensado de alguma maneira para que sejam despendidos esforços extras em benefício da Organização, com o maior desvio padrão da dimensão (3,19).

Já na sexta dimensão, da Linha Consistente de Atividades, a maior média obtida foi 7,68 e menor desvio padrão de 2,72, referente a não transgressão das regras impostas pela Organização, com o intuito de sempre manter o emprego na mesma, demonstrando mais uma vez que as regras e regulamentos são seguidos a risca pela grande maioria dos respondentes, logo a menor média (6,50) e maior desvio padrão, se referem à situação de ficar na Organização por necessidade e desejo, inferindo ideia de necessidade de permanência na mesma.

Por fim, a sétima e última dimensão, que trata da Escassez de Alternativas, obteve como maior média 5,89, fato explicado pela crença do indivíduo em a decisão de deixar a Organização de imediato, deixaria sua vida bastante desestruturada. A menor média (5,25) retrata a impressão de poucas opções de trabalho caso o indivíduo deixasse a Organização, isso não significa que ele se sinta incapaz de enfrentar o mercado de trabalho fora da Organização em questão. Obteve maior desvio padrão (3,45) o item a respeito das consequências negativas de deixar a Organização no que tange a escassez de alternativas imediatas; e o menor desvio padrão (3,24) se deu por parte do item que relata a falta de oportunidade de trabalho, logo o respondente não deixaria o emprego em questão. A tabela 3, apresentada a seguir, sintetiza as informações apresentadas.

**Tabela 3 - Resultados Descritivos do Instrumento de Comprometimento Organizacional com Base nos Questionários de Avaliação**

(Continua)

<b>Comprometimento Organizacional</b>			
<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
<b>Afetiva</b>			
Desde que me juntei a esta Organização, meus valores pessoais e os da Organização têm se tornado mais parecidos	6,48	2,92	0,45
A razão de eu preferir esta Organização em relação a outras é retrato do que ela simboliza, de seus valores	6,34	2,91	0,46
Eu me identifico com a filosofia desta Organização	6,22	3,10	0,50
Eu acredito nos valores e objetivos desta Organização	6,38	3,01	0,47

**Tabela 3 - Resultados Descritivos do Instrumento de Comprometimento Organizacional com Base nos Questionários de Avaliação**

(Continuação)

<b>Obrigações em Permanecer</b>			
Eu não deixaria minha Organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	6,03	3,26	0,54
Mesmo se fosse vantagem pra mim, eu sinto que não seria certo deixar minha Organização agora.	5,64	3,31	0,59
Eu me sentiria culpado se deixasse minha Organização agora.	5,21	3,48	0,67
Acredito que não seria certo deixar minha Organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	5,23	3,40	0,65
<b>Obrigações pelo Desempenho</b>			
Todo militar deve buscar atingir os objetivos da Organização.	7,63	2,64	0,35
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na Organização.	7,77	2,68	0,35
O bom militar deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	8,06	2,67	0,33
O militar tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	8,14	2,46	0,30
<b>Afiliativa</b>			
Nesta Organização, eu sinto que faço parte do grupo.	7,11	2,97	0,42
Sou reconhecido por todos na Organização, como um membro do grupo.	6,52	3,12	0,48
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	7,31	2,85	0,39
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta Organização.	6,81	2,78	0,41
<b>Falta de Recompensas e Oportunidades</b>			
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta Organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	6,55	2,91	0,44
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para gastar esforços extras em benefício desta Organização.	5,67	3,19	0,56
Minha visão pessoal sobre esta Organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	6,05	3,10	0,51
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta Organização.	6,22	3,15	0,51

**Tabela 3 - Resultados Descritivos do Instrumento de Comprometimento Organizacional com Base nos Questionários de Avaliação**

(Conclusão)

<b>Linha Consistente de Atividades</b>			
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	7,68	2,72	0,35
Na situação atual, ficar com minha Organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	6,50	3,02	0,46
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	7,16	2,93	0,41
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	7,17	2,92	0,41
<b>Escassez de Alternativas</b>			
Se eu decidisse deixar minha Organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	5,89	3,30	0,56
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta Organização.	5,25	3,31	0,63
Uma das consequências negativas de deixar esta Organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	5,75	3,24	0,56
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	5,40	3,45	0,64

**Fonte:** Autor, 2013.

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais.

## 4.2 Resultados Descritivos do Instrumento de Desempenho Humano no Trabalho

O questionário de Desempenho Humano no Trabalho foi aplicado na intenção de agregar valor aos dados do comprometimento organizacional. A seguir, serão apresentados os resultados descritivos do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho. Os dados contidos na tabela foram tratados de forma segregada (por dimensão), sobre a percepção do participante quanto à Regulação do Desempenho, Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho, finalizando com o Autogerenciamento de Desempenho.

Os resultados que estão contidos na tabela expressam a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação do respectivo instrumento de uma escala *likert* que varia de 1 a 10, sendo 1 - discordo totalmente e 10 - concordo totalmente. Vale ressaltar que, quanto maior for à média obtida em cada item, maior é a percepção do respondente

sobre a variável analisada, ou seja, maior concordância do participante em relação a variável apresentada e quanto maior for o coeficiente de variação, mais heterogênea será a amostra quanto aos parâmetros avaliados.

Conforme se observa na tabela 4, as médias de resposta deste instrumento variam de 6,34 a 8,05. A menor média observada (6,34) corresponde ao item relacionado à realização de encontros e reuniões de grupos entre o avaliado, seus colegas e chefias para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas. A essa baixa média obtida, pode-se atribuir o fato de que essa atividade só é realizada entre os cargos superiores da cadeia hierárquica.

A maior média obtida (8,05) corresponde a dois itens: o primeiro, relacionado a realização de tarefas individuais procurando manter o compromisso com a Organização; o segundo item é referente à importância do trabalho individual para o desempenho organizacional. Entende-se que essa alta média obtida, indica que o trabalho de um indivíduo altamente comprometido resulta em um melhor desempenho organizacional.

Na primeira dimensão do instrumento que narra a Regulação do Desempenho, a maior média obtida (8,05) foi de duas variáveis: uma sobre a realização das tarefas procurando manter o compromisso com a Organização, e a outra sobre o trabalho desempenhado pelo militar e a importância para o desempenho da Organização; ou seja, o indivíduo, ao buscar realizar suas tarefas com compromisso, exercerá um papel fundamental no desempenho da Organização em questão. Nesta mesma categoria, a menor média (7,26) foi obtida no item que direciona as ações do respondente para a realização do trabalho visando economia de recursos, sofrendo influência da falta de conscientização sobre os gastos de bens de uma Organização pública, o que atinge diretamente os próprios participantes em questão, uma vez que essas organizações são mantidas com dinheiro arrecadado dos contribuintes. O maior desvio padrão (2,61) se deu no item do comprometimento com as metas e objetivos estabelecidos, e o menor (2,27) quanto ao desempenho no trabalho se comparado ao que se espera do respondente pela Organização.

Na segunda dimensão no que tange ao Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, a maior média (7,39) obtida diz respeito ao grande esforço despendido por parte do militar na execução da tarefa a ele designada. Deduz-se que a tarefa executada pelo participante exija, na maioria dos casos, o uso da força física aliada a natureza da



tarefa, em que atividades de limpeza das áreas do Regimento, trato diário com cavalos, dentre outras exemplifiquem tal dispêndio de força, obtendo também o menor desvio padrão (2,63). A menor média obtida (7,02), diz respeito às orientações para realização da tarefa de responsabilidade do avaliado. Supõe-se que a falta de esclarecimento do superior hierárquico quanto a distribuição da tarefa, ou ainda, a permanência de dúvida por parte de quem recebe a tarefa, seja responsável pelo resultado; obteve o maior desvio padrão dessa dimensão (2,84).

A terceira dimensão, que faz jus a Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho, obteve a maior média (7,28) relacionada ao intercâmbio estabelecido com outras equipes ou Unidades, quando necessário, para garantir o cumprimento dos objetivos organizacionais através da proatividade dos membros em questão; a menor média (6,34) desta dimensão está ligada à realização de encontros e reuniões de grupos entre o respondente, e seus colegas e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas. As avaliações são feitas após a atividade, apenas entre os militares de menor grau hierárquico, pela cúpula da Organização, comumente conhecida como Estado-Maior, logo, justifica-se a média atingida e se obtém com isso, o maior desvio padrão da dimensão (3,11). Enquanto que o menor desvio padrão (2,67) se deu em relação à contribuição do participante com alternativas para solução de problemas e melhoria dos processos organizacionais.

Por fim, a última dimensão, o Autogerenciamento do Desempenho obteve maior média (7,92) no item que narra a avaliação da busca pela melhoria do desempenho individual, quanto à motivação de tentar fazer um trabalho melhor. A menor média foi 6,93, refere-se à utilização de ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados do trabalho individual, o que envolve a alta burocracia administrativa na compra de insumos que melhor possibilitem e facilitem os resultados finais desempenhados por cada respondente, obtendo com isso o maior desvio padrão (2,97). O menor desvio padrão (2,46) diz respeito ao desenvolvimento do trabalho individual de acordo com os padrões e normas estabelecidas. A tabela 4, apresentada a seguir, sintetiza as afirmações apresentadas.

**Tabela 4 - Resultados Descritivos do Instrumento de Desempenho Humano no Trabalho com Relação ao Questionário Aplicado**

(Continua)

<b>Desempenho Humano no Trabalho</b>			
<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coeficiente de Variação</b>
<b>Regulação de Desempenho</b>			
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização	8,05	2,53	0,31
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização	7,95	2,42	0,30
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	7,78	2,61	0,33
Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	7,54	2,39	0,32
Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	8,05	2,49	0,31
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	7,58	2,54	0,34
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	7,37	2,46	0,33
Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	7,26	2,60	0,36
Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	7,63	2,42	0,32
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	8,01	2,47	0,31
Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	7,66	2,51	0,33
Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	8,00	2,27	0,28
<b>Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa</b>			
As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	7,39	2,63	0,36
Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	7,02	2,84	0,40
Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas do Órgão.	7,20	2,65	0,37
<b>Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho</b>			
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	7,15	2,67	0,37

**Tabela 4 - Resultados Descritivos do Instrumento de Desempenho Humano no Trabalho com Relação ao Questionário Aplicado**

(conclusão)

Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	7,28	2,77	0,38
São realizados encontros e reuniões grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	6,34	3,11	0,49
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	7,04	2,77	0,39
<b>Autogerenciamento de Desempenho</b>			
Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	7,32	2,67	0,36
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos	7,85	2,46	0,31
Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	6,93	2,97	0,43
Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais	7,25	2,69	0,37
Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	7,36	2,68	0,36
Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	7,50	2,59	0,35
Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	7,37	2,64	0,36
Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	7,92	2,57	0,32

**Fonte: Autor, 2013**

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais

### **4.3 Análises dos Resultados Descritivos Referentes às Dimensões dos Instrumentos de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho**

Tomando por base a aplicação dos instrumentos de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho, a tabela 5 sintetiza os resultados descritivos dos instrumentos supracitados, expressando a média, o

desvio padrão e o coeficiente de variação de cada uma das dimensões dos instrumentos.

Analisando o instrumento de Comprometimento Organizacional, verifica-se que a dimensão de Obrigação pelo Desempenho obteve a maior média (7,90), referindo-se a crença de que o indivíduo deve se esforçar em benefício da Organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais (SIQUEIRA, 2008). Face ao exposto entende-se que quanto mais o militar estiver comprometido com a Organização, maior será seu desempenho no cumprimento de suas metas e objetivos micros, contribuindo assim para nível macro organizacional. A menor média (5,56) e maior desvio padrão (2,93) obtido está relacionada à dimensão da Obrigação em Permanecer, que segundo Siqueira (2008), está ligada a crença de que tem uma obrigação em permanecer, do sentimento de culpa e que não seria certo deixar por ter uma obrigação moral para com as pessoas que lá trabalham. Inferindo que grande parte dos respondentes não sentiria tal sentimento de culpa se caso o melhor a se fazer fosse ir embora da Organização. Por fim, o menor desvio padrão (2,24) foi encontrado na dimensão de Linha Consistente de Atividades, que diz respeito a crença de que deve se manter certas atitudes e regras da Organização com o objetivo de se manter nela, (SIQUEIRA, 2008).

A análise do instrumento de Desempenho Humano no Trabalho demonstrou como a maior média (7,74) e menor desvio padrão (1,99) a dimensão da Regulação do Desempenho. Segundo Coelho Jr., Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010), a dimensão avalia a adequação das atitudes do indivíduo, quando este percebe que seu trabalho contribui para o sucesso da missão e estratégia da Organização em estudo (centralidade no trabalho).

Por fim, a menor média (6,95) e maior desvio padrão (2,24) foram atribuídos à dimensão de Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho, tratando-se de dimensões ou facetas que envolvem o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações, agregando ajustes dos objetivos e estratégias organizacionais sistêmicas (COELHO JR., BORGES-ANDRADE, SEIDL E PEREIRA, 2010).

**Tabela 5 - Resultados Descritivos dos Instrumentos de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho**

<b>Escala</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
<b>Comprometimento Organizacional</b>	Afetiva	6,35	2,55	0,40
	Obrigação em Permanecer	5,56	2,93	0,53
	Obrigação pelo Desempenho	7,90	2,35	0,30
	Afiliativa	6,94	2,55	0,37
	Falta de Recompensas e Oportunidades	6,13	2,31	0,38
	Linha Consistente de Atividades	7,13	2,24	0,31
	Escassez de Alternativas	5,58	2,89	0,52
<b>Desempenho Humano no Trabalho</b>	Regulação de Desempenho	7,74	1,99	0,26
	Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	7,19	2,11	0,29
	Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho	6,95	2,24	0,32
	Autogerenciamento do Desempenho	7,43	2,06	0,28

**Fonte: Autor, 2013**

Nota 1: Dados numéricos arredondados para duas casas decimais.

A seguir são analisadas as possíveis correlações entre os construtos do Comprometimento Organizacional e o Desempenho Humano no Trabalho, afim de, verificar empiricamente se possuem ligação ou não entre si.

#### **4.4 Análises das Correlações**

Correlação linear é uma medida de associação que exige que as variáveis se apresentem em escala de mensuração pelo menos ordinal (BARBETTA, 2005). Os  ndices de correlação existentes entre as dimensões de cada escala são referentes a níveis de significância de 0,01% e 0,05%. Quando se trabalha com amostras, o coeficiente de correlação é indicado pela letra *r*, sendo o foco desta pesquisa, e pode variar de  $-1,00$  a  $+1,00$ . O coeficiente de  $+1,00$  indica uma correlação linear positiva perfeita, e o  $-1,00$  indica uma correlação linear negativa perfeita. Esta correlação é raramente observada, visto que geralmente o coeficiente se situa no

intervalo entre os extremos. A figura 2, apresentada a seguir, esboça as informações mencionadas.

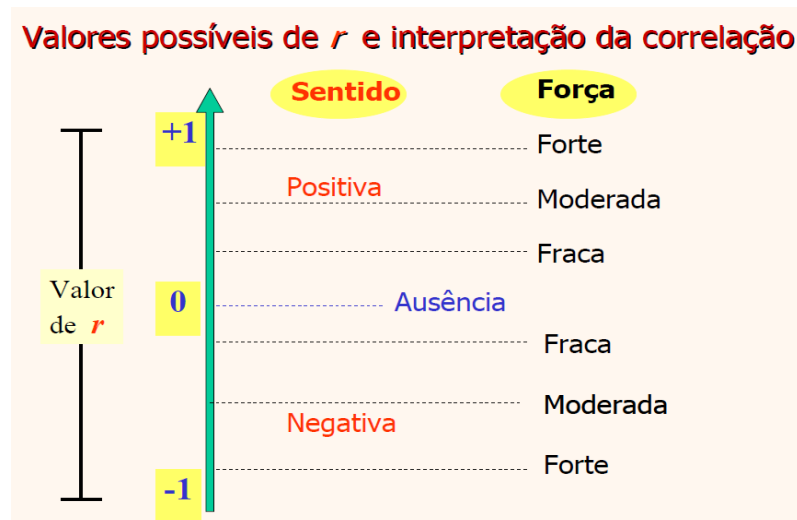


Figura 2 - Valores Possíveis de  $r$  e Interpretação da Correlação  
Fonte: Barbetta (2005)

Houve a transformação das variáveis, tornando-as lineares, para que fosse possível realizar o teste correlacional. Para esta pesquisa foi utilizada a correlação linear de *Spearman* ( $r$ ), onde coeficientes de correlação variam de 0,134 a 0,744, sendo todos significativos no nível 0,01%; isso confere 99% de confiabilidade para que a correlação seja verdadeira, e 1% de probabilidade de erro para as correlações dos instrumentos estudados. Algumas dimensões dos instrumentos apresentam correlações com variação de 0,213 a -0,156, sendo significativos no nível 0,01 e 0,05%, com base nos dados dos respondentes. Os instrumentos de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho tiveram correlação positiva significativa entre si, vez que a grande maioria variaram entre fracas, moderadas e fortes.

A tabela 6 apresenta os resultados descritivos dos coeficientes de correlação linear de *Spearman* ( $r$ ) existente entre os instrumentos de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho; e a tabela 7 apresenta os resultados descritivos dos coeficientes de correlação linear de *Spearman* ( $r$ ) existentes entre os instrumentos e os dados dos respondentes.

**Tabela 6 - Resultados Descritivos Referentes às Correlações dos Instrumentos de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho**

Correlação de Spearman rho = 0											
Instrumentos	Desempenho Humano no Trabalho				Escala de Base de Comprometimento Organizacional						
Dimensões	Regulação do Desempenho	Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa	Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho	Autogerenciamento de Desempenho	Afetiva	Obrigações em Permanecer	Obrigações pelo Desempenho	Afiliativa	Falta de Recompensas e Oportunidades	Linha Consistente de Atividades	Escassez de Alternativas
Regulação do Desempenho	1	0,643**	0,638**	0,744**	0,521**	0,270**	0,653**	0,602**	0,189**	0,508**	0,203**
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa		1	0,617**	0,651**	0,583**	0,365**	0,506**	0,545**	0,310**	0,495**	0,329**
Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho			1	0,685**	0,590**	0,377**	0,462**	0,642**	0,207**	0,431**	0,363**
Autogerenciamento de Desempenho				1	0,615**	0,321**	0,658**	0,596**	0,202**	0,523**	0,258**
Afetiva					1	0,612**	0,480**	0,643**	0,259**	0,519**	0,434**
Obrigações em Permanecer						1	0,267**	0,527**	0,335**	0,424**	0,498**
Obrigações pelo Desempenho							1	0,567**	0,214**	0,587**	0,134**
Afiliativa								1	0,228**	0,615**	0,450**
Falta de Recompensas e Oportunidades									1	0,399**	0,462**
Linha Consistente de Atividades										1	0,503**
Escassez de Alternativas											1

**Fonte: Autor, 2013**

\*\* Nível de Significância 0,01%

\* Nível de Significância 0,05%

Todos os coeficientes de correlação obtidos na tabela 6 são positivos, o que nos leva a observar que as variáveis analisadas caminham em uma mesma direção, corroborando com Barbetta (2005), que por positivas, entendem-se variáveis que caminham num mesmo sentido, respondendo com isso a primeira hipótese da pesquisa.

Observando o instrumento de Desempenho Humano no Trabalho, a dimensão Regulação do Desempenho possui correlação considerável (0,744) com a dimensão de Autogerenciamento de Desempenho, sendo a maior correlação da escala. Sendo assim, quanto mais o indivíduo avalia a adequação de suas ações, bem como percebe que seu trabalho contribui para o sucesso da missão e estratégia da organização, mais eficiente será seu desempenho e capacidade de administrar a execução de seu trabalho. Ainda sobre o instrumento de Desempenho Humano no Trabalho, a dimensão Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa obteve correlação (0,617) com a dimensão Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho; sendo a mais fraca do instrumento, esta correlação refere-se à percepção do indivíduo sobre o quanto o mesmo se esforça para atingir seus resultados de trabalho, para com o foco no processo de trabalho.

Na escala de Comprometimento Organizacional, o maior coeficiente entre duas das suas dimensões (0,643), se dá entre a dimensão Afetiva e Afiliativa em que existe a identificação do indivíduo com a filosofia, valores e objetivos organizacionais, juntamente com o reconhecimento dos colegas como membro do grupo e da organização. Já o menor coeficiente entre duas das suas dimensões (0,134), se dá entre a dimensão Obrigação pelo Desempenho e Escassez de Alternativas, referindo-se ao indivíduo acreditar em seu esforço em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais, tendo em vista a possibilidade de poucas alternativas de trabalho caso deixe a Organização.

Na análise de correlação entre a Escala de Base de Comprometimento Organizacional e o instrumento de Desempenho Humano no Trabalho percebe-se que a maior correlação obtida (0,658) foi entre as dimensões de Obrigação pelo Desempenho e Autogerenciamento de Desempenho. Com isso pode-se dizer que, entre outras considerações, quanto maior for a colaboração do indivíduo em benefício da Organização, buscando sempre cumprir suas tarefas e atingir os



objetivos propostos pela mesma, maior será sua eficiência na administração e execução de seu trabalho. A menor correlação entre os instrumentos (0,189) se deu entre as dimensões Regulação do Desempenho e Falta de Recompensas e Oportunidades, ou seja, a avaliação das ações individuais, bem como a percepção de sua contribuição para alcançar as metas organizacionais, associada ao esforço extra do indivíduo caso a Organização o recompense devidamente por tais esforços despendidos.

Entre os instrumentos e os dados dos respondentes, a maior correlação obtida (0,213), mesmo sendo fraca, ocorre entre a dimensão de Regulação do Desempenho e a quantidade de tempo de trabalho do militar no 1º RCG. Há relação positiva direta entre maior tempo de serviço militar no 1º RCG e maior avaliação das ações individuais, bem como a percepção de seu trabalho e contribuição.

A menor correlação encontrada foi negativa (-0,156), entre a Falta de Recompensas e Oportunidades e a Faixa Etária, uma vez que a grande maioria dos respondentes possui idade entre 18 e 24 anos, sendo um público jovem, cujo almejo por recompensas e oportunidades é mais explorado. Ainda sobre os dados da presente pesquisa não se conseguiu encontrar correlações positivas que comprovem as demais hipóteses.

**Tabela 7 - Resultados Descritivos Referentes às Correlações das Dimensões de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho com os Dados dos Respondentes**

(Continua)

Correlação de Spearman rho = 0				
Instrumentos	Dados dos respondentes			
Dimensões	Natureza do Cargo	Escolaridade	Faixa Etária	Quanto tempo trabalha no 1º RCG
Regulação do Desempenho		0,199**	0,207**	0,213**
Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa		0,120*	0,135*	

**Tabela 7 - Resultados Descritivos Referentes às Correlações das Dimensões de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho com os Dados dos Respondentes**

(Conclusão)			
Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho	0,199**	0,200**	0,161**
Autogerenciamento de Desempenho	0,194**	0,157**	0,142*
Obrigação pelo Desempenho	0,170**	0,159**	
Afiliativa	0,156**	0,133*	
Falta de Recompensas e Oportunidades		-0,156**	

**Fonte: Autor, 2013**

\*\* Nível de Significância 0,01%

\* Nível de Significância 0,05%

Diante dos resultados apresentados nesta pesquisa, o próximo Capítulo tratar   das conclusões, limitações e recomendações para pesquisas futuras com intuito de contribuir para o desenvolvimento teórico e metodológico de prognósticos de Comprometimento Organizacional e Desempenho Humano no Trabalho.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O presente estudo se propôs a identificar, empiricamente, as relações entre comprometimento com o trabalho e desempenho humano no trabalho, de militares de uma Unidade Militar do Exército Brasileiro, o 1º Regimento de Cavalaria de Guardas – “Dragões da Independência”. Acredita-se que este objetivo foi plenamente atingido, uma vez que foram verificadas as relações empíricas entre o Comprometimento Organizacional e o Desempenho Humano no Trabalho.

### **5.1 Síntese dos principais resultados**

Ao analisar os dados e conflitar os resultados obtidos com as hipóteses iniciais, pôde-se confirmar uma percepção positiva por parte dos participantes diante da dimensão Afetiva.

O envolvimento positivo na dimensão Afetiva se atribui à identificação do indivíduo com a filosofia da Organização, seus valores e objetivos; a correlação com a dimensão Afiliativa consiste no reconhecimento por parte da Organização, quanto aos serviços prestados por seus militares, os quais, motivados, sentem-se membros do grupo e da Organização.

Foi possível constatar no decorrer da pesquisa, que os militares do 1º RCG apresentam elevados níveis de Desempenho com a Organização, principalmente no que se refere à dimensão de Regulação do Desempenho relacionado ao Autogerenciamento de Desempenho, versando sobre a avaliação e adequação das ações do indivíduo, que busca a eficiência de seu desempenho em virtude da capacidade de administrar a execução de seu trabalho diário.

A correlação entre o Comprometimento e o Desempenho, teve como destaque a relação entre a dimensão de Autogerenciamento do Desempenho e a obrigação pelo Desempenho, devido à crença no esforço em benefício da organização, e na busca de bem cumprir as tarefas e atingir os objetivos organizacionais com eficiência.

As variáveis Comprometimento e Desempenho estão correlacionadas, conforme mostra a Tabela 6. A pesquisa apresentou correlações positivas e negativas, variando de fracas a fortes.

## **5.2 Limitações e contribuições da pesquisa**

### **5.2.1 Limitações da pesquisa**

Embora a pesquisa tenha sido realizada por um membro da Organização Militar, com acesso direto ao público avaliado, alguns fatores dificultaram a coleta de dados, tais como: o período de férias, escalas de serviços, missões e atividades internas e externas ao quartel, uma vez que o 1º RCG é uma das duas Organizações Militares do Comando Militar do Planalto, responsáveis pelo cerimonial militar da Presidência da República. No entanto, ainda assim foi possível encontrar resultado satisfatório, dentro do intervalo da margem de confiança.

Houve limitação quanto à revisão de literatura, em relação ao construto Desempenho Humano no Trabalho, visto a escassez empírica que trata do assunto, onde foram facilmente encontrados demais assuntos correlacionados ao Desempenho que não o individual.

### **5.2.2 Contribuições da pesquisa**

Haja vista a necessidade de se adequar ao mundo globalizado em que estamos situados, o Exército, por meio de Programas de Excelência Gerencial, vem cobrando cada vez mais de suas Unidades, medidas que mensurem o andamento das atividades, sejam administrativas ou operacionais, para que se possam obter melhores resultados. Com isso, o Comando Militar de Área, através de relatórios semestrais, visa avaliar questões como a contabilidade da Organização, a satisfação

de seus militares para com a Unidade, assim como a qualidade dos benefícios oferecidos aos mesmos (plano de saúde, moradia, dentre outros).

A existência de propostas de avaliação como essa, facilitou inclusive a autorização do Comando do Regimento para a aplicação de tais instrumentos de pesquisa, uma vez que os resultados aqui obtidos serão de grande valia para a Organização foco desta pesquisa.

### **5.3 Recomendações para estudos futuros**

Para estudos futuros, recomenda-se que os gestores do 1º RCG busquem cada vez mais ferramentas de diagnóstico devidamente validadas, capazes de analisar o comprometimento e desempenho humano no trabalho, bem como outras variáveis que não foram apresentadas nesta pesquisa.

Sugere-se que, se a pesquisa for realizada com maior tempo de acompanhamento do público interno, melhores resultados poderão ser obtidos.

Por fim, os resultados por ora encontrados, deverão ser questionados, para possíveis pesquisas e contribuições futuras correlatas ao assunto aqui analisado, buscando sempre o enriquecimento do tema pouco estudado e difundido no âmbito militar.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, N.J. & MEYER, J.P. (1990). **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.** *Journal of Occupational Psychology* 63.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais.** Florianópolis: UFSC, 2005.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 3, maio-jun, 1993.

BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos.** In: TAMAYO, A. et al. (Org.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Editores Associados, 1997. p. 105-127.

BATISTA, M. A. **Comprometimento Organizacional e Profissional: Um estudo com os docentes de uma instituição de ensino superior.** Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí. Santa Catarina, 2005.

BECKER, H.S. (1960). **Notes on the concept of commitment.** *American Journal of Sociology*, 66.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus.** *RAP*. Rio de Janeiro. 42(5):875-98, set/out. 2008.

COELHO JR., F. A. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível.** Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO JR., F.A, BORGES-ANDRADE, J.E, SEIDL, J. e PEREIRA, A.C, 2010. **Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho.** Enanpad - XXXIV Encontro do ANPAD. Rio de Janeiro/RJ.

COELHO JR., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.. **Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho.** *Estud. psicol.* (Natal). 2011, vol.16, n.2, pp. 111-120. ISSN 1413-294X.

DESSLER, GARY. **Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DONATO, José Varela; KUBO, Edson Keyso de Miranda; PEREIRA, Raquel da Silva; OLIVA, Eduardo de Camargo. **Repensando a Lógica de Avaliação de Desempenho Individual**: um Estudo Empírico em um Banco de Desenvolvimento. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa/PB, 20 a 22 de novembro de 2011.

FRANZ, Paulo. **A avaliação de desempenho como instrumento de motivação**. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Curitiba-PR, 2007.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas? In: \_\_\_\_\_. **Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1994. Cap.4

GIL, A.C. **Como elabora projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. Centro de Documentação e Disseminação de Informações. **Normas de apresentação tabular / Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Centro de Documentação e Disseminação de Informações. – 3. ed. – Rio de Janeiro: IBGE, 1993. 62p.

LESSARD, Claude; KAMANZI, Pierre Canisius; LAROCHELLE, Mylène. **O desempenho no trabalho dos educadores canadenses: o peso relativo da tarefa, as condições de ensino e as relações entre alunos e equipe pedagógica**. Educar em Revista. Curitiba, Brasil, n. especial 1, Editora UFPR, p. 77-99, 2010.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE-eletrônica, vol. 1, n. 2, jul-dez/2002. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol1-num2-2002/avaliacao-desempenho-na-area-publica-perspectivas-propostas-frente-doi>. Acesso em jan.2013

MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G., SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 7, n. 4, p.187- 209, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 166 f. Tese Doutorado em Administração – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, T. G.; SILVA J. R. G. **Os Aspectos do Comprometimento Organizacional de Profissionais Terceirizados**, 2007. Disponível em: [http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio\\_resumo2007/relatorios/ADM/adm\\_thiago\\_goncalves\\_medeiros.pdf](http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2007/relatorios/ADM/adm_thiago_goncalves_medeiros.pdf)

MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991). **A three-component conceptualization of organizational commitment**. Human Resources Management Review, 1 (1), 61-89.

MEYER J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage, 1997.

MORAES, F.M.M.; GODOI, C.K.; BATISTA, M.A. **Comprometimento Organizacional: Uma Pesquisa Documental sobre a Produção Científica Brasileira de 1994 a 2003**. Revista de Ciências da Administração, v. 6, n. 11, 2005.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W. & STEERS, R. M. **The measurement of organizational commitment**. Journal of vocational behavior, v. 14, p. 224-247, 1979.

MOWDAY, R. T. *et al.* **Employee Organization Linkages: a psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. (1998). **Reflections on the study and relevance of organizational commitment**. Human Resource Management Review, 8(4), 387-401.

OTLVELRE-CESTRO, Gardênia Abbad de; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. Revista de Administração. São Paulo v.31, n.3, p.38-52, Julho/setembro 1996.

PEDROTTI, Priscila Ono. **Avaliação de desempenho**. Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena. Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*. Gestão de Pessoas. 2012.

PILATI, Ronaldo; PORTO, Juliana Barreiros; SILVINO, Alexandre Magno Dias. **Educação corporativa e desempenho ocupacional: há alguma relação?** RAE-eletrônica. v. 8, n. 2, Art. 14, jul./dez. 2009.

PIMENTEL, Andréa da Silva Jahel. **Avaliação de desempenho como ferramenta para aquisição de competências estratégicas**. Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.



PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho – nova abordagem**. São Paulo: LTr, 1996.

REGO, A. **Empenhamento organizacional e ausência psicológica: afinal quantas dimensões?** Revista de Administração de Empresas, 2003.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. **Considerações sobre avaliação de desempenho**. Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ. 2008, vol.16, n.58 ISSN 0104-4036.

RIBAS, Andréia. **Noções de recursos humanos**. 2012. Disponível em: <[http://www.grancursos.com.br/novo/upload/AULA\\_4\\_E\\_5\\_FACON\\_20120426171231.pdf](http://www.grancursos.com.br/novo/upload/AULA_4_E_5_FACON_20120426171231.pdf)>. Acesso em: 17 jan. 2013.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia da Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SENGE, Peter M. A.. **A Quinta disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIQUEIRA, M. M. M. & GOMIDE Jr., S. (2004). **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (p. 300-328). Porto Alegre: Artmed.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Cap. 4, p. 49-95.

SONNENTAG, S. & FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: S. SONNENTAG (Ed.), **Psychological Management of Individual Performance** (pp.3-27). Great Britain: John Wiley & sons Ltda, 2002.

SULIMAN, A., & ILES, P. (2000). **The multi-dimensional nature of organizational commitment in a non-western context**. Journal of Management Development, 19(1), 71-83.

WIENER, Y. **Commitment in organizations: anormative view**. Academy of Management Review, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

## ANEXOS

### Anexo A – Escala de Base de Comprometimento Organizacional (EBACO)

#### ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO DE MILITARES DO 1º REGIMENTO DE CAVALARIA DE GUARDAS “DRAGÕES DA INDEPENDÊNCIA”

Prezado (a) participante, estes questionários visam identificar a relação entre o desempenho e comprometimento humano no trabalho dos militares do 1º Regimento de Cavalaria de Guardas.

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um dos itens que lhe serão apresentados e se posicionar sobre cada um destes. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre o comprometimento e desempenho no trabalho. Por favor, procure não deixar nenhuma questão em branco.

Sua contribuição é de extrema valia à realização deste trabalho. Por favor, seja sincero (a) ao dar suas respostas. Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. O sigilo das suas respostas está totalmente garantido.

Obrigado, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!

Discordo Totalmente

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Concordo totalmente

*Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você **discorda** da afirmação do item.  
Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você **concorda** com a afirmação do item.*

1. Desde que me juntei a esta Organização, meus valores pessoais e os da Organização têm se tornando mais parecidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. A razão de eu preferir esta Organização em relação a outras é retrato do que ela simboliza, de seus valores.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Eu me identifico com a filosofia desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Eu não deixaria minha Organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Mesmo se fosse vantagem pra mim, eu sinto que não seria certo deixar minha Organização agora.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha Organização agora.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Acredito que não seria certo deixar minha Organização porque tenho	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

uma obrigação moral em permanecer aqui.	
<b>9.</b> Todo militar deve buscar atingir os objetivos da Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>10.</b> Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>11.</b> O bom militar deve se esforçar para que a Organização tenha os melhores resultados possíveis.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>12.</b> O militar tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>13.</b> Nesta Organização, eu sinto que faço parte do grupo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>14.</b> Sou reconhecido por todos na Organização, como um membro do grupo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>15.</b> Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>16.</b> Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>17.</b> Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta Organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>18.</b> A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para gastar esforços extras em benefício desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>19.</b> Minha visão pessoal sobre esta Organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>20.</b> Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>21.</b> Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>22.</b> Na situação atual, ficar com minha Organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>23.</b> Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>24.</b> Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>25.</b> Se eu decidisse deixar minha Organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>26.</b> Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>27.</b> Uma das consequências negativas de deixar esta Organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>28.</b> Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

## Anexo B – Instrumento de Desempenho no Trabalho

Discordo Totalmente      ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩      Concordo totalmente

*Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você **discorda** da afirmação do item.  
Quanto mais próximo de ⑩ for sua marcação, significa que você **concorda** com a afirmação do item.*

### Primeiro Fator: Regulação do Desempenho

1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução das missões e objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

### Segundo Fator: Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa

13. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas do Regimento.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

### Terceiro Fator: Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho.

16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. Estabeleço intercâmbio com outros pelotões ou esquadrões, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

18. São realizados encontros e reuniões de grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
<b>Quarto Fator: Autogerenciamento de Desempenho</b>	
20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

**DADOS SOBRE O (A) RESPONDENTE:**

Para complementar a pesquisa, são necessárias mais algumas informações individuais. Por favor, responda as questões a seguir.

Qual seu Esquadrão ( ) EM ( ) 1º ESQD ( ) 2º ESQD ( ) CRM ( ) CAP ( ) CHDI ( ) BANDA

Qual seu Pelotão ( ) 1º Pel ( ) 2º Pel ( ) 3º Pel ( ) 4º Pel ( ) 5º Pel ( ) Sec Cmdo

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Gênero: ( ) feminino ( ) masculino

Escolaridade (assinale o seu mais alto grau de escolaridade):

( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado

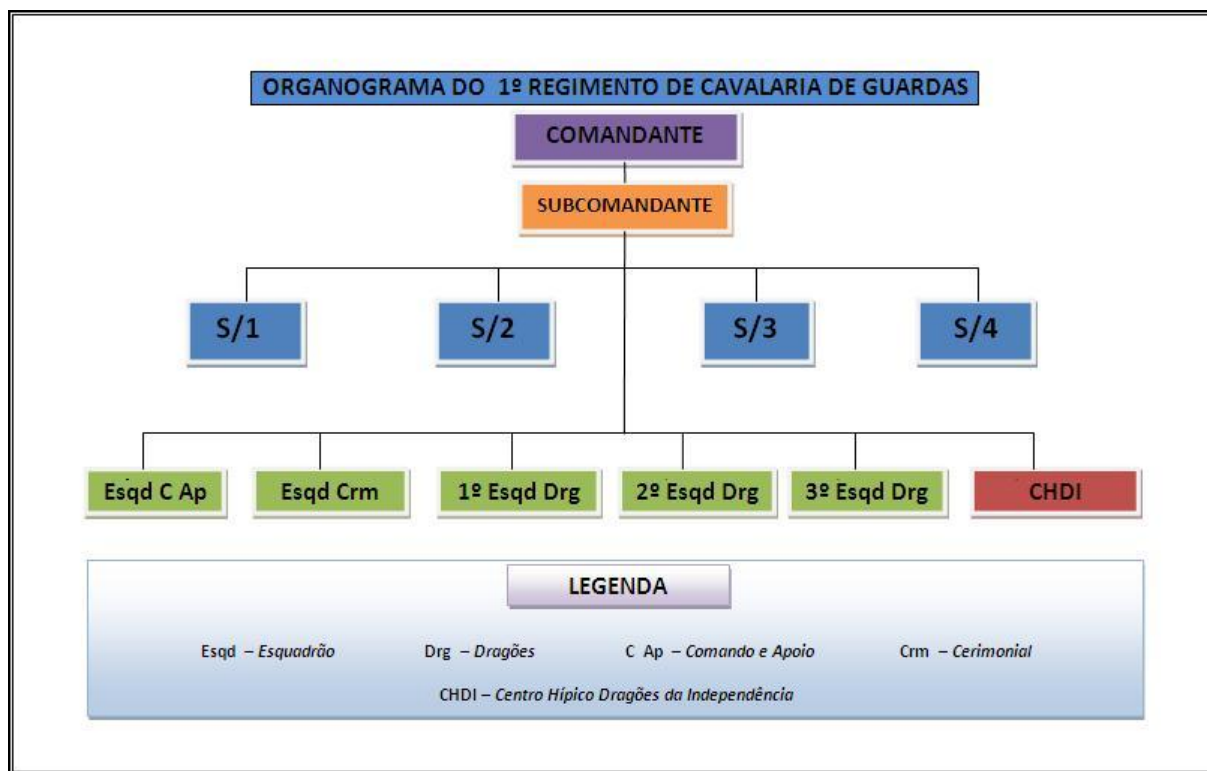
( ) Doutorado

Quanto tempo trabalha no 1º RCG \_\_\_\_\_

Natureza do Cargo: ( ) Sd EV ( ) Sd EP ( ) Cb ( ) Sgt ( ) Ten ( ) Cap ( ) Maj ( ) Ten Cel

\*\*\* AGRADEÇO A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA \*\*\*

## Anexo C – Organograma do 1º RCG



## Anexo D – Estrutura Organizacional do 1º RCG

